

# **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL: INTEGRASI VARIABEL MEDIASI DAN MODERASI**

**(Studi Pada Rumah Sakit di Kota Surabaya)**

Novi Widyawati  
Universitas Negeri Surabaya  
[noviwidyawaa@yahoo.com](mailto:noviwidyawaa@yahoo.com)

## ***Abstract***

*This study examines the effects of budgetary participation to managerial performance with intervening variable: job relevant information. The influences of organization commitment in moderating the relationship of budgetary participation to managerial performance at four hospital in Surabaya. This study uses survey approach with questionnaires as the basis of data retrieval. Based on the test results using WarpPLS 5.0. The result of this study showed that (1) budgetary participation has positive effect to managerial performance, (2) organization commitment moderate the relationship between budgetary participation and managerial performance, (3) job relevant information mediate the relationship between budgetary participation and managerial performance.*

**Keywords:** *Budgetary participation, managerial performance, organization commitment, job relevant information*

## **PENDAHULUAN**

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok lebih yang dapat berpengaruh dalam pembuatan keputusan dimasa depan. (Kren, 1992) menjelaskan bahwa dalam suatu proses penyusunan anggaran para karyawan pada tingkat manajer akan lebih aktif untuk mempersiapkan dan mengevaluasi tujuan anggaran. Sehingga dapat digunakan untuk tolak ukur terbaik kinerja manajerial.

Kinerja manajerial juga disebut prestasi karyawan yang mana merupakan hasil dari periode tertentu yang dibandingkan dengan kemungkinan-kemungkinan seperti standar, target atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati terlebih dulu.

Penelitian yang dilakukan oleh (Brownell and Mcinnes, 1986) mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, di Indonesia hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Moheri and Arifah, 2015) mendapat hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. (Milani, 1975) dan (Brownell and Hirst, 1986) menemukan hasil partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, penelitian lain dilakukan di Indonesia oleh (Wasiaturrahma and Nuswantara, 2014) menunjukkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (Govindarajan, 1986) menyebutkan bahwa terdapat kemungkinan belum adanya hasil yang konsisten terkait anggaran disebabkan oleh faktor-faktor atau yang biasa disebut dengan variabel kontinjensi. Perbedaan ini dapat terselesaikan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi, hal ini dilakukan dengan cara memasukkan variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sejalan dengan adanya temuan terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian ulang dengan menggunakan variabel komitmen organisasi

sebagai variabel moderasi yang sebelumnya telah dilakukan penelitian oleh (Venusita, 2001) dan *job relevant information* (JRI) yang sebelumnya telah dilakukan penelitian sebagai variabel mediasi oleh (Budiman dkk, 2012).

Menurut (Porter *et al.*, 1973), komitmen organisasi merupakan kuatnya pengenalan serta keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi tertentu, penelitian yang dilakukan oleh (Fauziah and Hidayah, 2010) terkait komitmen organisasi yaitu mendapat hasil bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Menurut. (Kren, 1992) menjelaskan bahwa informasi paling utama dalam suatu organisasi ialah *Job Relevant Information* (JRI) yaitu berupa informasi-informasi yang dapat memfasilitasi dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Budiman dkk, 2012) dengan hasil terdapat hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, akan tetapi partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan terhadap kinerja manajerial dengan melalui *Job relevant information* (JRI). Objek dalam penelitian ini adalah rumah sakit di Kota Surabaya. Rumah sakit dipilih karena penelitian sebelumnya masih sedikit serta hasil yang ditunjukkan berbeda. (Saputrayana dkk, 2014) melakukan penelitian pada rumah sakit di Buleleng Bali mendapatkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Ridwan and Putra, 2016) mendapat hasil bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dari penjelasan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel mediasi dan variabel moderasi. Rumusan masalah dalam penelitian ini: pertama, apakah partisipasi penyusunan anggaran secara langsung meningkatkan kinerja manajerial. Kedua, Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Ketiga, Apakah partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial melalui *job relevant information* (JRI).

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

*Expectancy Theory* atau teori harapan dipopulerkan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964, ia menjelaskan setiap orang dapat termotivasi melakukan sesuatu untuk mencapai sasaran yang dianggapnya berharga dan ia melihat bahwa apa yang dilakukannya akan membantu tercapainya sasaran tersebut. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*) dibanding dengan kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg. Teori ini mengedepankan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan, apabila mereka yakin akan tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Hal ini merupakan sebuah ekspektasi kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual seorang karyawan mengharapkan untuk menerima setelah mencapai tujuan tertentu.

### **Teori Penentuan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

*Goal setting theory* dinyatakan oleh (Locke and Latham, 2006) yang menjelaskan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen dalam tujuan yang tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Komitmen dalam tujuan membuat karyawan berkomitmen untuk dapat mencapai sasaran organisasi, dan mengendalikan tujuan dengan spesifik, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja (klein dan Lee dalam (Akbar and Irwandi, 2014)). Locke dan Latham menyatakan bahwa ketika tujuan prestasi mudah untuk dicapai maka akan menyebabkan sedikit usaha yang dikeluarkan. Apabila kesulitan tujuan bertambah sulit maka karyawan akan bekerja lebih keras, sehingga akan meningkatkan usaha. Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa ketika tingkat kesukaran tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula, namun ketika tingkat kesukaran rendah maka akan menghasilkan kinerja yang rendah terhadap individu yang mempunyai kinerja tinggi. Meski demikian, tingkat kesulitan tujuan tinggi dapat mengakibatkan frustrasi terhadap individu yang mempunyai kinerja rendah (Locke *et al.*, 1981).

### **Teori Pengambilan Keputusan (*Theory Of Decision Making*)**

Teori Pengambilan Keputusan dikemukakan oleh Ralp C. Davis, Mary Follet dan James A.F. Stoner yang merupakan sebuah teknik pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan atau sebuah proses memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah. G. R. Terry menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas

dua atau lebih alternative-alternatif. Sedangkan menurut Claude S. George, Jr mengatakan bahwa proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer yang berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran termasuk pertimbangan, penilaian serta pemilihan diantara beberapa alternatif. Harold dan Cyril O'Donnel mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan antara alternatif terkait suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan dari suatu sumber yang dapat dipercaya.

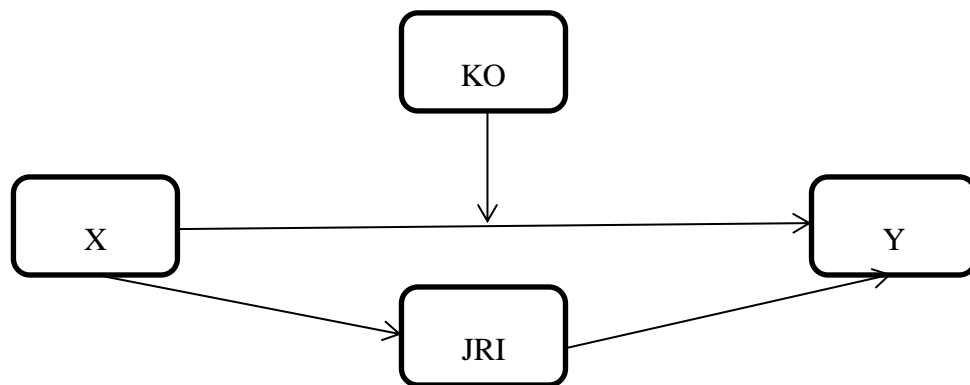
Tujuan dari pengambilan keputusan yaitu untuk sebuah pencapaian tujuan organisasi secara lancar, mudah dan efisien. Keputusan yang tepat yaitu merupakan keputusan yang berbobot dan dapat diterima oleh semua pihak.

### **Pendekatan Kontinjensi (*Contingency Aproach*)**

Teori kontinjensi menjelaskan bahwa tidak ada suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk segala kondisi di sebuah organisasi, akan tetapi sebuah sistem pengendalian tertentu hanya akan efektif untuk kondisi organisasi tertentu pula. Kesesuaian sistem pengendalian manajemen dan variabel konseptual sebuah organisasi dihipotesiskan guna menyimpulkan peningkatan kinerja serta individu yang terlibat dalam organisasi tersebut (Otley, 1980). Pendekatan kontinjensi secara sistematis dapat mengidentifikasi berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hubungan yang ditimbulkan akan menjadi lebih kuat dan jelas. (Brownell and Mcinnes,

1986) menyatakan bahwa ketika pendekatan kontinjensi digunakan hal ini dimungkinkan terdapat variabel yang bertindak sebagai variabel mediasi atau variabel moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Seperti penjelasan sebelumnya bahwa dalam teori kontinjensi terdapat variabel yang berperan sebagai variabel mediasi dan moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berikut merupakan model hipotesis pada penelitian ini:



**Gambar 1. Model Hipotesis**

Keterangan: X = Partisipasi anggaran  
Y = Kinerja manajerial  
KO = Komitmen organisasi  
KK = Kepuasan kerja  
JRI = *Job relevant information*

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi anggaran mengacu pada tingkat pengaruh keterlibatan setiap individu pada proses penyusunan anggaran. Partisipasi ini diartikan sebagai bentuk dari kerjasama antara atasan dan bawahan. Dengan dilakukannya proses

penyusunan anggaran partisipasi maka didambakan adanya peningkatan kinerja manajer, karena sasaran yang dirancang telah disetujui secara bersama, maka bawahan akan mempunyai tanggungjawab secara pribadi guna pencapaian tujuan tersebut. Hipotesis pertama berlandaskan Teori Kontinjensi, (Govindarajan, 1986) menyebutkan bahwa terdapat kemungkinan belum adanya satu kesatuan hasil penelitian mengenai anggaran disebabkan oleh faktor-faktor tertentu atau variabel kontinjensi. Perbedaan ini dapat terselesaikan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi. Maka Hipotesis pertama ialah:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### **Komitmen Organisasi Memoderasi Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi merupakan tindakan dimana sampai sejauh mana karyawan atau manajer memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya serta mempunyai niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Manajer yang mempunyai tingkat komitmen organisasi tinggi maka akan memiliki pandangan positif serta lebih berusaha berbuat terbaik demi kepentingan organisasi, karena ketika komitmen organisasi tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini juga akan membuat organisasi lebih *produktif* dan *profitable* sesuai dengan *Goal setting theory* dinyatakan oleh (Locke and Latham, 2006) yang menjelaskan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen dalam tujuan yang tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Teori Kontinjensi menjelaskan bahwa secara sistematis pendekatan ini dapat



mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hubungan yang ditimbulkan lebih kuat dan jelas. Maka Hipotesis kedua ialah:

H2 : Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

### ***Job Relevant Information (JRI) Memediasi Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial***

(Nouri and Parker, 1998) menyatakan apabila bawahan ikut dalam partisipasi penyusunan anggaran maka mereka para bawahan atau pelaksana anggaran dapat mengungkapkan informasi pribadi yang mereka miliki. Informasi yang sebelumnya belum diketahui atasan tersebut dapat meningkatkan akurasi informasi atau dapat meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan. Informasi ini dapat berupa tindakan-tindakan sebagai cara pemecahan masalah, sesuai dengan teori pengambilan keputusan (*Theory Decision Making*) yaitu merupakan sebuah teknik pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan atau proses memilih tindakan sebagai cara pemecahan masalah. Informasi yang muncul pada proses partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan keterampilan individu terhadap kinerja (Yusufaningrum and Ghozali, 2005). Serta Teori Kontinjensi menjelaskan bahwa secara sistematis pendekatan ini dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hubungan yang ditimbulkan lebih kuat dan jelas. Maka Hipotesis kelima ialah:

H3 : *Job Relevant Information* memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan dengan cara menggunakan sebuah metode survey dengan melakukan penyebaran kuesioner. Sumber data primer dalam penelitian ini berupa opini atau pendapat para manajer baik manajer tingkat *Top*, *Middle*, dan *Lower* yang telah diisi dalam sebuah kuesioner. Kuesioner berisi tanggapan yang diajukan oleh peneliti, kuesioner dikirim kepada para manajer dengan minimal mempunyai pengalaman kerja selama dua tahun dalam jabatan, hal ini ditujukan agar manajer yang terlibat lebih memahami proses kerja dalam jabatannya tersebut. Pendapat responden diukur dengan *skala diferensial* untuk variabel partisipasi anggaran (menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun oleh Brownell dalam (Leach-Lopez, 2007) yang berjumlah 6 butir pertanyaan) dan kinerja manajerial (menggunakan pertanyaan yang dipopulerkan oleh Mahoney yang terdiri dari 9 pertanyaan). Sedangkan variabel komitmen organisasi (menggunakan sejumlah daftar pertanyaan yang dipopulerkan oleh (Allen and Meyer, 1990) yang berjumlah 8 butir pertanyaan), dan *Job Relevant Information* (menggunakan instrument pertanyaan yang dikembangkan oleh (Kren, 1992) yang terdiri 3 item pertanyaan) menggunakan skala Likert. Populasi dalam Penelitian ini adalah seluruh manajer, kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala seksi yang ikut serta

dalam proses penyusunan anggaran. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 100, namun kuesioner kembali berjumlah 65, 3 tidak diisi dengan lengkap. Maka sampel penelitian ini berjumlah 62 responden.

### **Teknik Analisis Data**

Analisa data penelitian ini dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggabungkan antara sistem persamaan simultan, atau analisis jalur, atau analisis regresi dengan analisis faktor (Solimun, 2016:97). Dalam penelitian ini analisa data *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan menggunakan software WarpPLS 5.0. Dengan melakukan uji Outer Model, Inner Model, serta Pengujian Effect Mediasi.

### **Hasil Analisis Data**

#### **Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi *outer model* ini dilakukan dengan melewati 3 kriteria, pertama *convergent validity*, kedua *discriminant validity*, ketiga *composite reliability*.

Berikut merupakan hasil dari pengolahan data:

- a. Pengukuran dari *convergent validity* ialah dengan cara melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*), kriterianya yaitu nilai  $AVE > 0,05$ . Tabel 1 berikut adalah hasil AVE setiap konstruk. Dari hasil pengolahan data yang disajikan dalam tabel diatas diketahui bahwa setiap variabel mempunyai nilai *Average Variance Extracted*  $> 0,05$  yang artinya setiap variabel sudah memenuhi kriteria *Convergent Validity*.

**Tabel 1. *Average Variance Extracted***

	X	Y	KO	JRI
Nilai AVE	0,753	0,504	0,580	0,573
Kriteria	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Keterangan	Memenuhi Convergent Validity	Memenuhi Convergent Validity	Memenuhi Convergent Validity	Memenuhi Convergent Validity

*Sumber: olah data SEM-Pls*

- b. Validitas diskriminan ialah bagian dari *outer model*. Untuk dapat memenuhi syarat dari validitas diskriminan hasil *cross-loading* menunjukkan *loading* ke konstruk lain bernilai lebih rendah dibanding *loading* ke konstruk variabel. Dalam tabel *indicator loadings and cross-loadings* dapat dilihat bahwa indikator X1.1 (X) mempunyai *loading* besar ke konstruk X sebesar 0,878. *Cross-loading* ke konstruk Y 0,192, KO - 0,036, JRI 0,172 lebih rendah dibanding konstruk X (demikian juga dengan konstruk-konstruk lainnya). Dengan demikian syarat validitas diskriminan sudah memenuhi kriteria.
- c. Pengujian untuk selanjutnya yaitu uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yakni *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Berikut merupakan hasil dari *output laten variable coefficients* yang di sajikan dalam tabel 2 untuk memudahkan analisis. Berdasarkan data tersebut, hasil menunjukkan bahwa *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari setiap konstruk dapat disimpulkan semua variabel telah memenuhi kriteria *composite reliability*.

**Tabel 2. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

	X	Y	KO	JRI	Kriteria	Ket.
<i>composite reliability</i>	0,938	0,897	0,906	0,798	>0,70	Reliable
<i>cronbach's alpha</i>	0,917	0,867	0,878	0,618	$\geq 0,5$ baik dan $\geq 0,3$ cukupi	Reliable

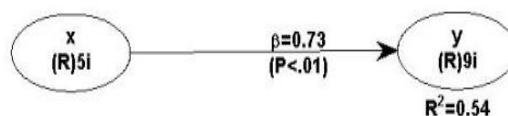
Sumber: olah data SEM-Pls

### Pengujian Effect Mediasi

Pengujian variabel komitmen organisasi dan *job relevant information* sebagai variabel pemediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebagai berikut:

#### a. Pengujian *Direct Effect*

Melakukan estimasi *direct effect* partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data di atas disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai  $\beta=0,73$  dengan  $p\text{-value} < 0,01$ .



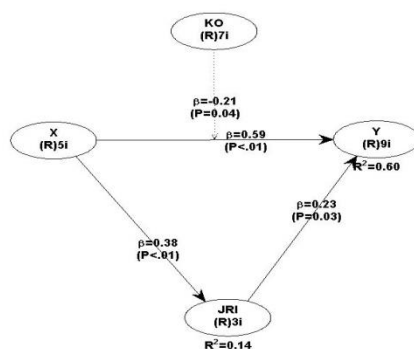
Sumber: olah data SEM-Pls

**Gambar 2. Direct Effect**

#### b. Pengujian *Indirect Effect*

Melakukan estimasi indirect effect secara simultan yaitu partisipasi anggaran ke kinerja manajerial, (jalur c), partisipasi anggaran ke komitmen organisasi, partisipasi anggaran ke *job relevant information*, (jalur a), dan komitmen

organisasi ke kinerja manajerial, *job relevant information* ke kinerja manajerial (jalur b). Persyaratan efek mediasi yang harus terpenuhi ialah (Sholihin and Ratmono, 2013): koefisien jalur c signifikan untuk model pertama, dan koefisien jalur a dan b harus signifikan pula pada model kedua. Pengambilan kesimpulan terkait mediasi sebagai berikut:



Sumber: olah data SEM-Pls

**Gambar 3. Indirect Effect**

- Jika koefisien jalur c dari hasil model kedua signifikan serta tidak berubah, maka hipotesis mediasi tidak didukung.
- Jika koefisien jalur c nilainya turun namun tetap signifikan maka disebut dengan mediasi sebagian (*partial mediation*).
- Jika koefisien jalur c nilainya turun dan menjadi tidak signifikan maka mediasi ini disebut mediasi penuh (*full mediation*).

Dari pengujian *direct effect* dan *indirect effect* maka di dapat hasil Uji jalur yang disajikan table 3 di bawah ini. Berdasarkan tabel di bawah, hasil pengujian dapat menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada model pertama sebesar 0,73 dan signifikan. Hasil model kedua turun menjadi 0,59 namun tetap signifikan. Dan prasyarat jalur (a) X ke JRI pada

model kedua sebesar 0,38 dengan *p-value* <0,01 yang artinya signifikan. Sedangkan untuk prasyarat jalur (b) JRI ke Y pada model kedua ialah 0,23 dengan *p-value* 0,03 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan *partial mediation* atau dengan kata lain *job relevant information* memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

**Tabel 3. Direct Effect dan Indirect Effect**

Jalur	Direct Effect		Indirect Effect		Keterangan
	B	<i>P-value</i>	B	<i>P-value</i>	
X → Y	0,73	<0,01	0,59	<0,01	Signifikan
X → JRI			0,38	<0,01	Signifikan
JRI → Y			0,23	0,03	Signifikan

*Sumber: olah data SEM-Pls*

#### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Tahap selanjutnya ialah melakukan evaluasi structural (*inner model*) meliputi kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R<sup>2</sup>. Pada uji kecocokan model terdapat 3 indeks pengujian, yaitu *Average path coefficient* (APC), *Average R-squared* (ARS), *Average block VIF* (AVIF) dengan syarat APC dan ARS nilai *p-value* < 0,05 dan AVIF lebih kecil dari 5.

Model fit and quality indices
Average path coefficient (APC)=0.350, P<0.001
Average R-squared (ARS)=0.370, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)=0.352, P<0.001
Average block VIF (AVIF)=1.243, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3

*Sumber: olah data SEM-Pls*

**Gambar 4. Output General SEM analysis results**

Berikut merupakan *output model fit indices* yang disajikan dalam tabel:

**Tabel 4. Hasil *Output Model Fit Indices*.**

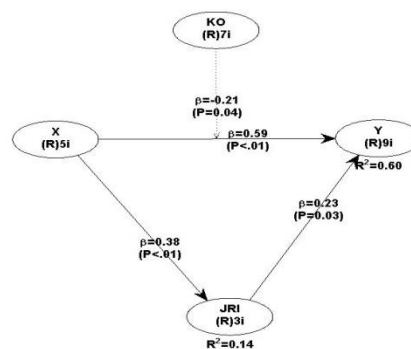
	Indeks	P=value	Kriteria	Ket
APC	0.350	<0.001	<0,05	Diterima
ARS	0.370	<0.001	<0,05	Diterima
AVIF	1.243		< 5	Diterima

*Sumber: data diolah penulis*

Diketahui bahwa APC, ARS, dan AVIF sudah memenuhi kriteria *inner model*.

### Hasil Uji Hipotesis

Berikut Hasil pengolahan data:



*Sumber: data diolah penulis*

**Gambar 5. Hasil Pengujian Model *Direct Effect***

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	<i>Path coefficient</i>	<i>p-value</i>	Kriteria	ket
H1	0.59	< 0.01	<i>p-value</i> < 0.05	Signifikan
H2	-0.21	0.04	<i>p-value</i> < 0.05	Signifikan
H3a dan H3b	0.38 dan 0.23	<0.01 dan 0.03	<i>p-value</i> < 0.05	Signifikan

*Sumber: data diolah penulis*

Berdasarkan dari tabel hasil pengujian hipotesis di atas dapat diperoleh:



1. Hipotesis 1 diterima artinya variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada keempat rumah sakit di Surabaya dengan  $p\text{-value} < 0,05$ .
2. Hipotesis 2 diterima artinya variabel komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada keempat rumah sakit di Surabaya dengan nilai  $p\text{-value} < 0,05$ .
3. Hipotesis 3 diterima artinya variabel *job relevant information* dapat memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada keempat rumah sakit di Surabaya dengan nilai  $p\text{-value} < 0,05$ .

## **PEMBAHASAN**

### **a. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui nilai koefisien beta menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yaitu dengan nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,59 dengan  $p\text{-value} < 0,01$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran dapat mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial yang cukup besar. Artinya rumah sakit yang menerapkan partisipasi penyusunan anggaran dengan baik maka dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial rumah sakit tersebut. Kinerja manajerial yang tinggi dapat memberikan dampak positif dalam perusahaan karena dapat mensejahterakan perusahaan serta pihak-pihak yang berkepentingan lainnya sehingga perlunya penerapan program partisipasi

penyusunan anggaran. Teori Kontinjensi digunakan untuk mengatasi ketidakpastian hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yusufaningrum and Ghozali, 2005) yang meneliti partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

**b. Komitmen Organisasi Memoderasi Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui koefisien beta sebesar -0,23 dengan *p-value* sebesar 0,03 yang artinya signifikan, hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memberikan kontribusi pada hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Adanya partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial pada rumah sakit, hal ini juga didukung adanya variabel moderasi yakni komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan tindakan dimana sampai sejauh mana karyawan atau manajer memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya serta mempunyai niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Hal ini juga akan membuat organisasi lebih *produktif* dan *profitable*, *Goal setting theory* dinyatakan oleh (Locke and Latham, 2006) yang menjelaskan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen dalam tujuan yang tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Sesuai dengan adanya Teori Kontinjensi pada penelitian ini, Teori Kontinjensi menjelaskan bahwa secara sistematis pendekatan ini dapat mengidentifikasi faktor-faktor

yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hubungan yang ditimbulkan lebih kuat dan jelas, yakni diketahui bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Fauziah and Hidayah, 2010) yang melakukan penelitian pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Jepara.

**c. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil uji hipotesis hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information* pada *direct effect* yaitu partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ditandai dengan koefisien beta sebesar 0,73 dan *p-value* <0,01 sedangkan pada *indirect effect* hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ditandai dengan koefisien beta 0,59 dan *p-value* <0,01. Berdasarkan hasil pengolahan data dari perbandingan *direct effect* dan *indirect effect* terlihat bahwa *indirect effect* mengalami penurunan namun tetap signifikan. Hubungan partisipasi anggaran ke *job relevant information* ke kinerja manajerial dengan masing-masing koefisien beta sebesar 0,38 dan 0,23 serta masing-masing *p-value* <0,01 dan 0,03 yang artinya semua signifikan. Maka dinyatakan bahwa *job relevant information* sebagai pemediasi antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dengan kriteria *job relevant information* memediasi secara parsial pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. maka semakin

meningkat partisipasi anggaran, semakin meningkat kinerja manajerial yang dijumpai oleh *job relevant information*. Kesuksesan dan perkembangan dalam sebuah pekerjaan bergantung pada kerja keras serta informasi-informasi penting yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu ketika karyawan atau manajer ikut serta dalam proses penyusunan anggaran maka akan menyampaikan informasi-informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, Teori Pengambilan Keputusan (*Theory Decision Making*) yaitu merupakan sebuah teknik pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan atau proses memilih tindakan sebagai cara pemecahan masalah. Informasi yang muncul pada proses partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan keterampilan individu terhadap kinerja (Yusufaningrum and Ghazali, 2005). Ketika *Job relevant information* tinggi maka hal ini dapat meningkatkan kinerja manajerial dengan adanya informasi-informasi tersebut, sesuai dengan adanya Teori Kontijensi yang digunakan untuk mengatasi ketidakpastian hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa *Job relevant information* dapat menjadi perantara hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Budiman dkk, 2012) dengan hasil bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, namun partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui *Job relevant information* (JRI).

## KESIMPULAN

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial, dengan demikian maka hipotesis pertama diterima yang artinya rumah sakit yang menerapkan system partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hipotesis kedua menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, atau dengan kata lain yakni hipotesis kedua diterima yang artinya komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan hal ini juga semakin meningkatkan kinerja manajerial pada rumah sakit yang menjadi objek penelitian. Hipotesis ketiga menunjukkan *Job Relevant Information* dapat menjadi variabel mediasi antara hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dengan demikian maka hipotesis ketiga diterima yang artinya adanya partisipasi anggaran juga dapat menggali informasi-informasi relevan yang dimiliki oleh karyawan yang biasa disebut oleh *Job Relevant Information*. Informasi-informasi ini dapat berupa tindakan apa yang harus dilakukan sebagai pemecahan masalah, yang mana informasi ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja manajerial.

## SARAN

Saran Bagi Rumah Sakit yang menjadi objek penelitian ialah untuk tetap melakukan evaluasi agar menjaga kinerja manajerial tetap stabil dan lebih meningkat. Bagi Peneliti selanjutnya yaitu interaksi langsung dengan responden

penting untuk mendorong responden berpartisipasi mengisi kuesioner dan dapat menjelaskan maksud setiap butir pertanyaan pada kuesioner untuk mengurangi bias pemahaman agar jawaban responden lebih valid.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, T. and Irwandi, S. A. (2014) 'Partisipasi Penetapan Tujuan Perusahaan sebagai Variabel Prediktor terhadap Kinerja Manajerial', *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 5(2), pp. 219–231.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990) 'The Measurement and Antecedent of Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization Journal of Occupational Psychology', *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18. doi: <http://doi.org/fth766>.
- Brownell, P. and Hirst, M. (1986) 'Reliance on Accounting Information , Budgetary Participation , and Task Uncertainty: Tests of a Three-Way Interaction', *WILEY On Behalf of Accounting Research Center*, 24, pp. 241–249.
- Brownell, P. and McInnes, M. (1986) 'Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance', *The Accounting Review*, 61(4), pp. 587–600.
- Budiman, C. A., Sari, R. N. and Ratnawati, V. (2012) 'Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening', *Jurnal Sorot*, 9(1), pp. 86–103.
- Fauziah, F. E. and Hidayah, N. (2010) 'Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi', *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), pp. 57–79.
- Govindarajan, V. (1986) 'Impact of Participation in the Budgetary Process on

- Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives’, *Decision Sciences*, 17(4), pp. 496–516. doi: 10.1111/j.1540-5915.1986.tb00240.x.
- Kren, L. (1992) ‘Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility’, *The Accounting Review*, 67(3), pp. 511–526. doi: 10.2307/247975.
- Leach-Lopez, M. A. (2007) ‘Budget Participation and Job Performance of South Korean Managers Mediated by Job Satisfaction and Job Relevant Information’, *Global Conference on Business & Economics*.
- Locke, E. A. *et al.* (1981) ‘Goal Setting Theory’, *Psychological Bulletin*, 90, pp. 125–52. doi: 10.1038/news.2010.498.
- Locke, E. and Latham, G. (2006) ‘New directions in goal-setting theory’, *Current directions in psychological*, 15(5), pp. 265–269. doi: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x.
- Milani, K. (1975) ‘The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study’, *The Accounting Review*, 50(2), pp. 274–284.
- Moheri, Y. and Arifah, D. A. (2015) ‘Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial’, *EKOBIS*, 16(1), pp. 150–166.
- Nouri, H. and Parker, R. J. (1998) ‘The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment’, *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), pp. 467–483. doi: 10.1016/S0361-3682(97)00036-6.
- Otley, D. T. (1980) ‘The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis’, *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), pp. 413–428. doi: 10.1016/0361-3682(80)90040-9.
- Porter, L. W. *et al.* (1973) ‘Organizational Commitment, Job Satisfaction and

Turnover Among Psychiatric Technicians’, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603–609. doi: 10.1037/h0037335.

Ridwan, M. and Putra, W. E. (2016) ‘Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Struktur Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial’, *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, 18(1), pp. 10–26.

Saputrayana, E., Herawati, N. T. and Sulindawati, N. L. G. (2014) ‘Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Paternalistik dan Keadilan Prosedural sebagai Variabel Antara Pada Rumah Sakit Di Kabupaten Buleleng’, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1).

Sholihin, M. and Ratmono, D. (2013) *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Penerbit ANDI.

Solimun (2016) *Metode Statistika Multivariat*. Malang: CV Citra Malang.

Venusita, L. (2001) ‘Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi ( Studi pada Perusahaan Industri Food and Beverage di Kawasan Industri SIER )’, *Jurnal Staf Pengajar Program Studi Akuntansi. Universitas Widya Kartika: Surabaya*.

Wasiaturrahma and Nuswantara, D. A. (2014) ‘Peningkatan Unjuk Kerja Pemerintah Daerah Melalui Sinergi Partisipasi Publik, Komitmen SKPD, Dan Transformasionalitas Kepemimpinan (Studi Pada Provinsi Jawa Timur)’, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 25(1), pp. 39–52.

Yusufaningrum, K. and Ghozali, I. (2005) ‘Analisis Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)’, *Seminar Nasional Akuntansi VIII Solo*, 8(September), pp. 3–6.